

PEDRO MIGUEL CHOON CAMPOS DE ALMEIDA

Estágio realizado nas áreas de comercial e de logística em empresa importadora de  
equipamentos para a indústria

Lisboa

2017



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

Estágio realizado nas áreas de comercial e de logística em empresa  
importadora de equipamento para indústria

**PEDRO MIGUEL CHOON CAMPOS DE ALMEIDA**

Relatório de Estágio apresentado no Instituto  
Superior de Gestão para obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão Financeira

Orientadora: Professora Doutora Sacramento Costa

Coorientadora: Eng. Carla Alexandre

**LISBOA**

2017

## Sumário

O presente relatório de estágio foi realizado com o objetivo da obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira.

Foi realizado um estágio numa empresa de importação de equipamento, para empresas na área da indústria, com o intuito de propor melhorias à sua atividade e ao seu funcionamento através da aplicação de conhecimentos provenientes do mestrado em Gestão Financeira. Com esta finalidade, o tempo de estágio decorreu na sede da empresa, mais especificamente nas áreas de logística e administrativa da empresa. O estagiário acompanhou também um vendedor comercial para compreender os processos de vendas da empresa e foi realizado o levantamento dos processos e o tratamento dos dados relevantes.

Feita a Revisão de Literatura e em cooperação estreita com a empresa, foram sugeridas melhorias de processo nas áreas de logística interna e de vendas, visando a continuação do crescimento e da criação de riqueza da empresa.

*Palavras chave: logística; clientes; fornecedores; importação*

## Abstract

The following internship report was made with the purpose of achieving the degree in Masters in Financial Management.

The internship was conducted in an equipment importation company, for companies connected with the industry business, having the final goal of proposing enhancements to the company's performance through the application of knowledge gained during the Masters in Financial Management. With this objective, the internship occurred in the company's headquarters, specifically in the logistics and manage departments. The internee also accompanied a salesman to understand the company's sales procedures. An inquiry was conducted on the procedures and the relevant data was handled.

After the Literature Review and in strict cooperation with the company, procedural improvements were suggested to the internal logistics and sales area, bearing in mind both the perpetuation of the company's growth and the continuation of its prosperity.

*Keywords: logistics; clients; suppliers; importation*

## Agradecimentos

Na realização do presente relatório de estágio, contei com o apoio direto e/ou indireto de múltiplas pessoas e de duas instituições às quais estou muito agradecido. As instituições em questão são: Instituto Superior de Gestão, a universidade que frequentei não só durante o mestrado, como também durante a licenciatura que o anteviu; em segundo, à empresa onde realizei o estágio, XELAX<sup>1</sup>, em que todos os colaboradores sem exceção me receberam de braços abertos e promoveram um ambiente agradável e produtivo durante toda a minha estadia.

Tenho de destacar as minhas orientadoras de estágio, Professora Doutora Sacramento Costa, como orientadora da parte do Instituto, que se demonstrou sempre disponível para me ajudar e esclarecer qualquer dúvida relativamente à realização deste relatório, como também a Engenheira Carla Alexandre, orientadora por parte da empresa, que me ajudou inúmeras vezes e foi indispensável para a realização do mesmo.

À minha família, que como nem eu imagino a acontecer de maneira diferente, esteve presente em todo o meu percurso académico e, por conseguinte, no culminar do percurso de mestrado. Em especial aos meus pais, que sempre me incentivaram em todos os obstáculos que se apresentaram na minha vida académica.

À minha namorada e aos meus amigos que são uma parte imprescindível e uma grande mais-valia na concretização das minhas metas.

A todos os demais, que corro o risco de não mencionar nos meus agradecimentos, mas que de qualquer modo, tornaram possível a realização do presente relatório de estágio.

---

<sup>1</sup> XELAX – nome fictício da empresa

## Dedicatórias

Gostava de dedicar o trabalho aos meus pais, por quem tenho um enorme respeito e amo incondicionalmente.

# Índice

Introdução .....	- 1 -
1. A Empresa.....	- 2 -
2. Clientes .....	- 8 -
3. Vendas .....	- 18 -
4. Pagamentos e Recebimentos.....	- 20 -
5. Fornecedores .....	- 22 -
6. Política de Stocks .....	- 28 -
7. Logística .....	- 31 -
7.1. Logística Interna.....	- 32 -
8. Sugestões de Melhoria .....	- 34 -
Conclusão .....	- 36 -
Referências Bibliográficas .....	- 38 -
Anexo I .....	- 40 -

## Índice de quadros

Tabela 1- Postos de trabalho e formações académicas no dia 15 de novembro de 2016 .....	- 5 -
Tabela 2- valores anuais líquidos de vendas.....	- 11 -
Tabela 3- Top 10 dos clientes da XELAX em 2013 .....	- 12 -
Tabela 4- Top 10 dos clientes da XELAX em 2014 .....	- 13 -
Tabela 5- Top 10 dos clientes da XELAX 2015 .....	- 14 -
Tabela 6- Top 10 dos clientes da XELAX em 2016 .....	- 15 -
Tabela 7- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2013 .....	- 23 -
Tabela 8- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2014 .....	- 24 -
Tabela 9- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2015 .....	- 25 -
Tabela 10- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2016 .....	- 26 -
Tabela 11- Stocks anuais em € .....	- 30 -
Tabela 12- Lista de produtos comercializados na empresa 15 de Novembro de 2016 .....	- 40 -



## Introdução

Este trabalho foi feito no âmbito de finalização do mestrado em Gestão Financeira, no Instituto Superior de Gestão. Foi realizado um estágio na empresa XELAX. Após a conclusão desse estágio foi realizado este trabalho.

Neste trabalho foram aplicados conhecimentos aprendidos na duração deste mestrado, tendo como objetivo contribuir para melhorar a empresa em questão, aplicando os conceitos aprendidos no mundo de trabalho atual.

No decorrer deste estágio, entende-se que o estagiário deveria familiarizar-se com a organização da empresa, bem como as suas instalações; identificar as principais áreas de atividade, conhecer os produtos, os clientes e os fornecedores de cada área de atividade da empresa, e por último conhecer os diferentes departamentos da empresa e os seus processos de funcionamento.

Como objetivos do estágio, pretendeu-se que o estagiário viesse a propor melhorias na empresa ao nível da organização interna, mais especificamente em relação aos percursos de vendas para os comerciais de exterior. O outro objetivo seria propor melhorias nas técnicas de abordagem e seguimento de clientes com a vista à diversificação e incremento do portfólio de vendas.

O resultado do estágio, do estudo da literatura e da reflexão sobre a realidade da empresa, é o trabalho que se segue e que é composto por oito capítulos que tratam da empresa, dos seus clientes, vendas e fornecedores, bem como sobre a logística envolvida nesta empresa.

## 1. A Empresa

A XELAX é uma empresa especializada no fornecimento, montagem e assistência a equipamentos de instrumentação para medida, controle e ensaio para a indústria, investigação/laboratórios e edifícios.

Com uma equipa de 16 colaboradores, a XELAX tem-se afirmado nos últimos 20 anos como uma empresa de referência no domínio da instrumentação, vácuo, pneumática, hidráulica, lubrificação e automação industrial. Tudo isto graças ao apoio dos seus clientes, bem como à formação contínua dos seus colaboradores e à qualidade, robustez e desempenho dos produtos das suas representadas que o mercado aprecia e reconhece.

A XELAX é uma empresa familiar, com um capital social de 5 000€, constituída por quatro sócios com uma estrutura de quotas 70/10/10/10. Os sócios são Fernando Alexandre, Pedro Alexandre, Carla Alexandre e Rosa Alexandre.

A empresa começou com dois colaboradores em janeiro de 1997, e tem evoluído para dar resposta ao mercado, aumentando o seu número de colaboradores e diversificando as suas competências.

Inicialmente a área de negócio era a instrumentação e controlo, na qual o sócio gerente desenvolveu a sua atividade profissional durante o seu percurso laboral por conta de outrem. Por motivos de falência da empresa onde se encontrava, optou por iniciar uma atividade por conta própria numa área conhecida.

Ao longo dos últimos 20 anos, a empresa tem vindo a crescer contratando uma média de um novo colaborador a cada ano de vida, para ir expandindo as áreas de negócio e aumentar a cobertura geográfica a nível nacional.

Os novos colaboradores têm sido selecionados pela experiência na área de negócio e carteira anterior de clientes, privilegiando novas áreas de negócio.

As áreas da petroquímica e da química pesada foram das primeiras a aparecer e a desenvolver-se, tendo-se posteriormente diversificado para o setor da

madeira e o setor automóvel e, mais recentemente, para a área alimentar e farmacêutica.

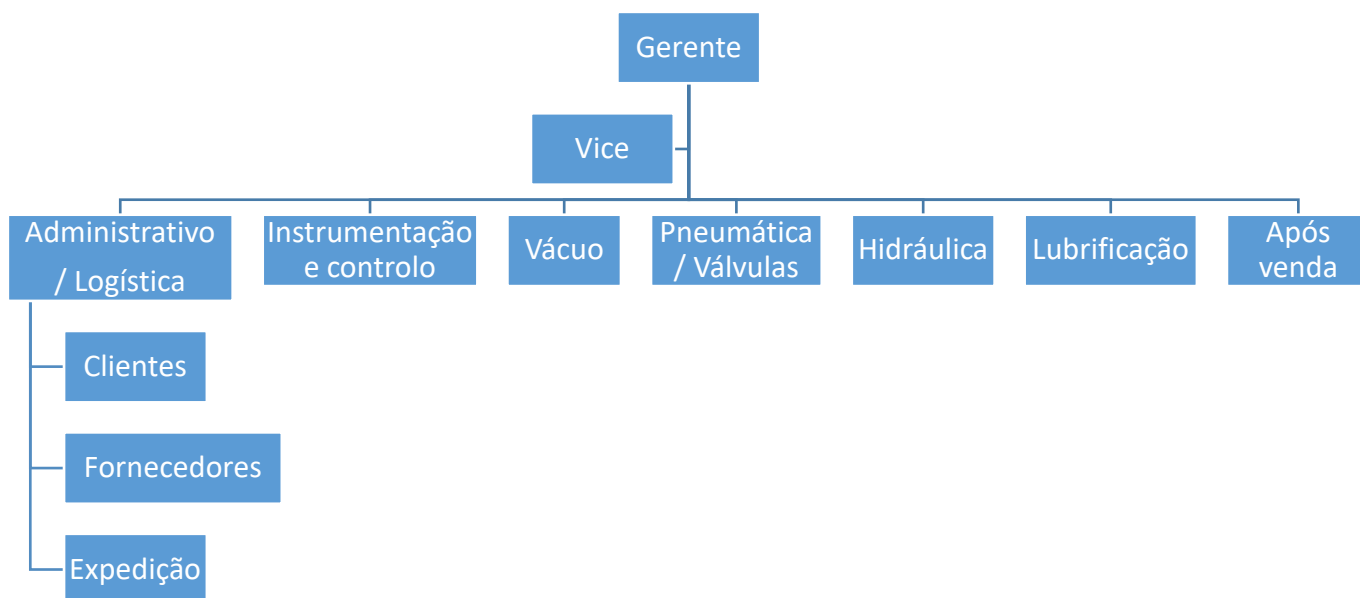
A empresa encontra-se sedeadada em Lisboa, mais propriamente na zona de Stº Amaro de Oeiras, no edifício Parque Oceano, com escritório e armazém. Em termos nacionais, os clientes industriais estão localizados na zona Norte, na zona de Setúbal e Sines. Assim, a distribuição dos colaboradores faz-se nesta ótica. Os comerciais externos que se encontram distribuídos pelo país trabalham a partir da sua própria residência.

O funcionamento da empresa baseia-se na comercialização de produtos e de serviços a nível industrial. Tem como clientes diversas indústrias nacionais, estando entre estas, indústrias químicas, petrolíferas, alimentares, farmacêuticas e do ramo automóvel. Por esta razão, é importante diversificar as fontes de produtos existentes, bem como pesquisar novas fontes cujos produtos sejam utilizados na indústria nacional.

A empresa tem contratos com diversas marcas internacionais, contratos de exclusividade para venda em território português, que confere uma mais valia na venda destes produtos. Também existem marcas sem contrato, mas, no entanto, têm condições preferenciais de comercialização, conferindo também uma vantagem competitiva à empresa.

Para melhorar a posição face aos clientes, a diversificação deste portfólio é fundamental. A procura de novas marcas e produtos, bem como das mais recentes evoluções, é feita através de contactos nas feiras internacionais da especialidade. A participação nestas feiras é realizada cinco a seis vezes por ano, principalmente na Alemanha, que é o país com maior desenvolvimento a este nível.

Em termos hierárquicos, é uma empresa horizontal com uma chefia apenas, ou seja, todos os colaboradores funcionam ao mesmo nível, e reportam diretamente à chefia da empresa. Isto confere à empresa um poder centralizado, conforme se pode observar no organigrama abaixo.



Fonte: XELAX

Figura 1- Organograma da empresa

Como se pode observar pelo organograma, os sete setores - administrativo/logística; instrumentação e controlo; vácuo; pneumática/válvulas; hidráulica; lubrificação e após venda - geridos pelo gerente e pelo vice-gerente, encontram-se no mesmo nível. Os clientes, os fornecedores e a expedição de produtos são orientados pelo administrativo/logística

Em baixo está um quadro que contém a informação relativa às funções e qualificações de cada um dos membros da empresa, onde estão incluídos os seus sócios.

Tabela 1- Postos de trabalho e formações académicas no dia 15 de novembro de 2016

Área de Profissão	Habilitações
Gerente de Empresa	Engenheiro Eletrotécnico
Gerente de Empresa	Licenciatura em Matemática
Gerente do Departamento de Compras	Engenheira Química
Apoio pós-venda	Engenheiro Técnico Instrumentação
Administrador de Clientes	Licenciatura em Contabilidade
Administrador de Fornecedores	12º ano
Vendas (Pneumática e Válvulas)	12º ano
Vendas (Nível, Caudal, Acessórios, Automação, Aparelhagem de Painel)	Engenheiro Físico
Vendas (Temperatura, Pressão, Aparelhagem de Painel)	Engenheiro Técnico Instrumentação
Vendas (Pneumática, Hidráulica, Filtragem e Acessórios)	Engenheiro Mecânico
Vendas (Transmissão, Lubrificação, Pesagem, Análise)	Engenheiro Eletrotécnico
Vendas (Aparelhagem de Painel e Teste Medida); Apoio pós-venda	Engenheiro Eletrotécnico
Logística	12º ano
Vendas (Pneumática)	11º ano
Vendas (Válvulas)	12º ano
Vendas (Vácuo)	12º ano

Fonte: XELAX

Como se pode ver pela tabela acima, os colaboradores da XELAX tem áreas de formação diferentes, conseguindo assim complementar-se e oferecer *know-how* à empresa. Isto torna a empresa mais competitiva e com melhores argumentos para responder aos desafios que se apresentarem no futuro. Por outras palavras, quanto maior a diversificação, melhor a capacidade para responder/lidar com as situações que se apresentem sobre as diferentes áreas.

De maneira a complementar a informação presente na tabela, temos a distribuição geográfica dos seus colaboradores. Da totalidade dos seus membros, 13 encontram-se na sede. Dos outros três comerciais, dois moram em Aveiro e um no Porto. Estes três comerciais são comerciais de exterior, ou seja, trabalham desde

as suas respetivas habitações e têm como principal função deslocar-se a estabelecimentos de clientes. Isto deve-se aos seguintes factos:

- Para se poder abrir mais um edifício representante da empresa são necessárias cinco pessoas, sendo uma delas uma pessoa com cargos administrativos a fim de poder desempenhar essas mesmas funções, no edifício.
- Embora dois dos comerciais sejam de Aveiro, estes não moram perto e ter um escritório onde agrupasse os três seria mais dispendioso em termos de tempo para cada um dos colaboradores, originando assim uma menor produtividade por parte dos mesmos.

Deste modo, abrir outro escritório no Norte iria ser mais dispendioso em termos financeiros e de tempo, apenas consequências negativas, revelando desde logo, que este seria um mau investimento. A estratégia de não ter todos os seus comerciais centralizados nos arredores de Lisboa, confere à empresa mais flexibilidade na medida em que os seus comerciais conseguem fazer um melhor acompanhamento dos clientes em todas as fases do processo de venda, especialmente na área norte de Portugal Continental, onde se encontram clientes importantes para empresa. No caso de ser necessário uma deslocação para prestar apoio de pré e pós-venda, esta pode ser executada de uma maneira muito mais eficiente.

Numa perspetiva futura, a opção de colocar uma sucursal no norte do país, pode vir a ser uma solução de crescimento à medida que a necessidade de fornecer material com menores prazos de entrega for mais premente.

Como exemplo de um serviço pré-venda o técnico da XELAX visita o cliente para analisar o local, quer as condições quer os recursos disponíveis, com o propósito de facilitar a compra dos materiais e a futura instalação dos mesmos.

Os serviços de pós-venda prestados pela empresa são reparações ou consultas para o técnico avaliar presencialmente os problemas reportados pelos clientes.

Estes serviços demonstram a importância da XELAX ter comerciais noutras zonas de Portugal pois assim não fica tão limitada na sua área de ação, e como já foi referido as deslocações efetuam-se de maneira mais eficiente, pois não só são mais rápidas, como são menos custosas quer em termos de tempo, quer em termos de custos monetários.

Como empresa importadora a XELAX tem como objeto vender produtos a clientes. Para além da venda de produtos, a XELAX também fornece serviços, sendo estes o apoio à programação, reparação dos produtos vendidos e assistência pós-venda.

Em 2013 foi feito um investimento a nível de *software* de faturação da empresa, de modo a facilitar todo o processo de vendas, análise das mesmas e avaliação das vendas por vendedor.

A XELAX subcontrata todo um conjunto de serviços secundários, como por exemplo, serviços de calibração, apoio financeiro e fiscal, recursos humanos, saúde e segurança no trabalho e transportes, ou seja, todos os serviços que não são nucleares ao negócio.

Os serviços de transporte são os que têm mais peso sendo por isso alvo de consultas anuais. São selecionados pelo menos dois prestadores de serviços nacionais, e os transportes internacionais são contratados caso a caso, conforme a origem/destino e as dimensões do objeto a transportar. Em termos de peso dos transportes, no custo do produto final, este representa cerca de 10%, pelo que qualquer melhoria é significativa.

Qualquer outro serviço necessário para complementar os fornecimentos é subcontratado à semelhança do transporte.

## 2. Clientes

A XELAX tem muitos clientes no seu portfólio. No ano de 2016 alcançaram o número de 901 clientes com vendas ativas nesse ano. Isto de uma carteira com um total de 3000 clientes. Dentro desta rede de clientes existem diferentes perfis, uns mais esporádicos e outros que são mais constantes. Uns que aparecem apenas em certos anos de atividade da empresa, outros que são clientes mais antigos e que já acompanham há mais tempo.

Os clientes da empresa dividem-se quer pela forma, quer pelo tipo de negócio. São eles os seguintes:

- Os clientes finais, indústrias nacionais de diferentes tipos e dimensões;
- Os instaladores, empresas que adquirem produtos para obras noutro cliente final;
- Os distribuidores, cuja aquisição é para posterior revenda.

As condições de venda praticadas, variam consoante o tipo de cliente.

Para os clientes finais, que são os que se pretendem majorar, há condições especiais, no que toca ao prazo de pagamento e preferências de entregas, nomeadamente entregas semanais gratuitas. Com estes clientes existem contratos plurianuais estabelecidos, garantindo mínimos de faturação para marcas que são exclusivas.

Para a maioria dos clientes finais podemos considerar dois tipos de compras a efetuar pela XELAX:

- As de armazém, reposição automática de stock, com recurso a consulta ou contratos - estas aquisições são periódicas;
- As que são para uma obra específica que implicam consulta prévia e compra única.



A fim de se poder prosseguir terá de ser explicado um conceito, a lei de Pareto, também conhecida pelo nome princípio 80/20 foi, segundo (Larrossa, n.d.) criada pelo economista italiano Vilfredo Pareto. Esta lei diz que: 80% dos resultados/consequências são originados por 20% das causas. A fim de esclarecer melhor este princípio, seguem-se alguns exemplos:

80% da riqueza mundial pertence a 20% das pessoas;

80% da poluição é causada por 20% dos países;

80% da receita de uma empresa provém de 20% dos clientes.

As percentagens podem variar entre 85/15 ou 75/25, variando consoante os problemas analisados.

Relativamente ao ano de 2016 foi discutido qual a melhor maneira estudar os clientes da empresa, pois estudar os 948 clientes que tiveram atividade em 2016 seria pouco prático. Aplicou-se então a lei de Pareto ao ano 2016 da empresa. Em termos de dados temos o total da receita gerada em 2016 que foi de 4.304.800,67€ e o número de empresas-clientes que contribuíram para esta receita são 948 empresas. Verificou-se que 85% da receita, que é aproximadamente 3.659.080,57€ foi gerada por 172 empresas-clientes, que é aproximadamente 18% do total das empresas clientes. Para ilustrar graficamente, foi criado um *pie chart* onde estão representadas as 948 empresas que deram origem a 100% da receita gerada.

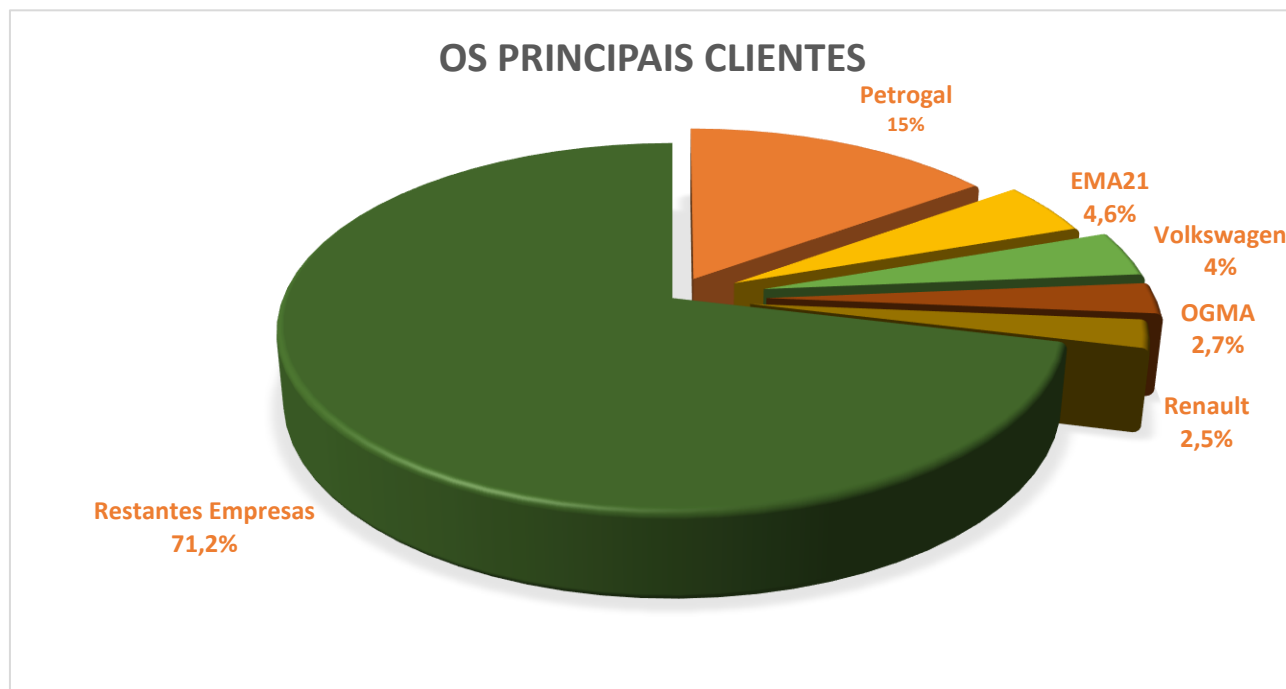


Gráfico 1- Top 5 dos 948 clientes da XELAX; valores em % da total receita gerada ao longo do ano de 2016.

Fonte: Base de dados da XELAX

Como podemos observar no gráfico, a PETROGAL foi um cliente muito importante no ano passado e chegou mesmo a representar 15% das receitas geradas nesse ano. Os outros quatro aparecem sem uma grande diferença sendo que a EMA21, bem como a VOLKSWAGEN AUTOEUROPA tem uma representação de 4% cada uma, e por último a OGMA e a RENAULT CACIA com 2,7 e 2,5 pontos percentuais respetivamente, todos estes valores vão perfazer os 28,8% que apenas dizem respeito a estas 5 grandes empresas. Deixando os outros 71,2% da receita, que são referentes aos restantes 167 clientes da empresa mais significativos.

As vendas dos últimos anos, de 2013 a 2016, estão presentes nas tabelas abaixo, sendo que todos os dados foram retirados do *software* atual de gestão da XELAX. Os valores apresentados correspondem a vendas anuais líquidas em euros.

*Tabela 2- valores anuais líquidos de vendas*

<b>Valores anuais líquidos (€)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	2 795 999	3 272 777	3 574 279	4 304 801
<b>Evolução (%)</b>	-	17%	9,2%	20,4%

Fonte: Base de dados da XELAX

A evolução dos valores de vendas em 2014 foi de 17%, enquanto que no ano de 2015, devido à crise, foi um período difícil em que houve muita retração no investimento das empresas, como tal, é o ano em que os valores anuais menos crescem, ficando abaixo dos 10%. Em 2016, esta percentagem volta a subir, apresentando-se acima dos 20%.

Muitas empresas concorrentes não resistiram ao período continuado de crise e à quebra significativa de 2015, tendo como resultado o seu desaparecimento do mercado. Este facto levou a que as empresas remanescentes adquirissem uma maior quota de mercado, e, conseqüentemente, beneficiou a XELAX tendo o seu valor de vendas, aumentado em 2016, 20,4% como referido e presente na tabela 2.

Na XELAX, acredita-se que para ser sustentável, a empresa não consegue crescer a um ritmo mais elevado. Este aumento de vendas traduz-se num aumento dos impostos pagos mensalmente ao estado, nomeadamente o IVA, e num aumento do montante que está em contas correntes, devido aos prazos de pagamento. Todo este montante é suportado pela empresa sem recurso a crédito bancário, o que implica a utilização dos lucros obtidos em anos anteriores para suportar estes montantes.

Tabela 3- Top 10 dos clientes da XELAX em 2013

<b>2013</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Valor monetário (€)</b>	<b>Percentagem</b>
PETROGAL, S.A.	323 143	11,6%
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA.	143 680	5,1%
EMA21 - Eng <sup>a</sup> e Manutenção ind. Século XXI S.A.	124 503	4,4%
ENEOP 3 - Desenv. de Projecto Industrial, S.A.	123 271	4,4%
HOVIONE FARMACIENCIA, S.A.	119 078	4,3%
C. Petroquímica de Pernambuco – PetroquímicaSuape	78 234	2,8%
CUF - Químicos Industriais, S.A.	58 563	2,1%
RIA Blades, S.A.	56 776	2,0%
SAINT-GOBAIN SEKURIT PORTUGAL, S.A.	39 780	1,4%
EUROPA&C KRAFT VIANA, S.A.	36 900	1,3%
Restantes clientes	1 692 070	60,5%
<b>Valor Total</b>	<b>2 795 999</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

A PETROGAL aparece como cliente maioritário, com uma representação superior a 11%. Esta situação advém da existência de um contrato, com mais de 10 anos, que vai sendo acrescentado à medida que novos itens são consultados o que garante compras por reposição de stock.

Neste ano há outros clientes cuja constância entre os melhores, como é o caso da EMA21, HOVIONE, VOLKSWAGEN, CUF ou EUROPA&C KRAFT VIANA, é devida às compras de reposição de armazém.

A XELAX privilegia este tipo de clientes porque lhe dão uma garantia de estabilidade ao longo dos anos, devido aos seus pagamentos regulares.

A presença da ENEOP3 e RIA Blades, deve-se à aquisição de sistemas de movimentação por vácuo, sistemas onerosos, que correspondem a compras pontuais. Estas duas indústrias têm feito investimentos importantes no mercado das energias alternativas, e, para melhorar a sua capacidade produtiva, recorreram a

estes sistemas. Estas aquisições, em anos futuros vão permitir a comercialização de peças de reserva e a respetiva manutenção.

A empresa PetroquímicaSuape, corresponde a uma exportação para o Brasil de material de uma representada da XELAX, tratando-se apenas de uma situação pontual.

*Tabela 4- Top 10 dos clientes da XELAX em 2014*

<b>2014</b>		
<b>Cientes</b>	<b>Valor monetário (€)</b>	<b>Percentagem</b>
PETROGAL, S.A.	331 772	10,1%
WAYFIELD, Trading International, S.A.	162 244	5.0%
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA.	136 682	4,2%
EMA21 - Eng <sup>a</sup> e Manutenção ind. Século XXI S.A.	122 014	3,7%
PORTGÁS - Soc. Produção e Distribuição de Gás, SA	75 072	2,3%
HOVIONE FARMACIENCIA, S.A.	73 390	2,2%
RIA Blades, S.A.	64 193	2.0%
EDP - Gestão da Produção de Energia, S.A.	47 817	1,5%
CELULOSE BEIRA INDUSTRIAL (CELBI), S.A.	46 582	1,4%
BA VIDRO, S.A.	44 846	1,4%
Restantes clientes	2 168 164	66,2%
<b>Valor Total</b>	<b>3 272 777</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

Em 2014, as empresas de referência mantêm-se com valores percentuais idênticos, como é o caso da PETROGAL, VOLKSWAGEN, EMA21A e a HOVIONE, esta última com um valor inferior, porque em 2013 realizou um investimento significativo numa zona nova da fábrica. Aparecem indústrias importantes a nível nacional com quem as vendas eram mais modestas, como é o caso da EDP, CELBI e BA VIDRO. As aquisições da empresa RIA Blades correspondem à continuação dos projetos iniciados no ano anterior.

As vendas para a PORTGÁS são fruto de uma compra pontual, de uma renovação ao nível dos transmissores de pressão na unidade da Maia, e que nos próximos anos não terá esta expressão.

Aparece uma empresa com muito peso na faturação, a WAYFIELD, mas que também acarreta um risco muito significativo. É uma empresa de *procurement* para unidades em Angola. A WAYFIELD tem como objeto comprar para vender em Angola, resultando no facto das vendas serem apenas boas enquanto o preço do mercado do petróleo permitir pagar as importações. Para além disso estas vendas comportam ainda o risco de os prazos de pagamento não serem regulares.

*Tabela 5- Top 10 dos clientes da XELAX 2015*

<b>2015</b>		
<b>Clientes</b>	<b>Valor monetário (€)</b>	<b>Percentagem</b>
PETROGAL, S.A.	307 127	8,6%
WAYFIELD, Trading International, S.A.	189 022	5,3%
EMA21 - Eng <sup>a</sup> e Manutenção ind. Século XXI S.A.	187 843	5,3%
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA.	126 568	3,5%
RENAULT CACIA, S.A.	68 809	1,9%
Navarra Extrusão de Alumínio, S.A.	61 878	1,7%
HOVIONE FARMACIENCIA, S.A.	58 606	1,6%
CIPAN, Comp. Ind. Produtora de Antibióticos, S.A.	56 582	1,6%
FISIPE - Fibras Sintéticas de Portugal, S.A.	55 436	1,6%
BA VIDRO, S.A.	52 274	1,5%
Restantes clientes	2 410 134	67,4%
<b>Valor Total</b>	<b>3 574 279</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

O ano de 2015 foi o ano em que a crise mais afetou a XELAX, o que se refletiu nas vendas e também nos resultados finais.

Em relação às vendas, o perfil dos clientes é o mesmo, algumas empresas trocaram de posições relativas, devido ao aparecimento da RENAULT, FISIFE e CIPAN nos lugares de topo.

As vendas para a Navarra devem-se a um projeto de controlo por termografia e é uma situação esporádica.

*Tabela 6- Top 10 dos clientes da XELAX em 2016*

<b>2016</b>		
<b>Clientes</b>	<b>Valor monetário (€)</b>	<b>Percentagem</b>
PETROGAL, S.A.	646 881	15,0%
EMA21 - Eng <sup>a</sup> e Manutenção ind. Século XXI S.A.	199 402	4,6%
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA.	171 554	4,0%
OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A.	116 622	2,7%
RENAULT CACIA, S.A.	105 481	2,5%
HOVIONE FARMACIENCIA, S.A.	91 043	2,1%
RIA Blades, S.A.	86 905	2,0%
BA VIDRO, S.A.	64 117	1,5%
Sociedade Portuguesa do Ar Líquido "ARLIQUIDO" Lda.	61 989	1,4%
EUROPA&C KRAFT VIANA, S.A.	57 591	1,3%
Restantes clientes	2 703 216	62,8
<b>Valor Total</b>	<b>4 304 801</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

Em 2016, as vendas melhoraram devido ao aliviar da crise e ao início de investimentos em unidades nacionais. Para a XELAX houve a perspetiva de uma nova representada, que não se concretizou. Porém, abriu a oportunidade de aumentar as vendas na PETROGAL e as vendas na Sociedade do Ar Líquido, no valor total de 320.000€. O desafio para 2017 será manter as vendas sem esta representada.

O restante perfil de vendas é semelhante a anos anteriores. Aparece a OGMA, devido a projetos no controlo das autoclaves, de cura de peças fabricadas, este projeto tem continuidade para 2017. Citando (Silva, 2009, s.p.) "A autoclave é

um aparelho muito utilizado em laboratórios de pesquisas e hospitais para a esterilização de materiais.”

Existe um portfólio de vendas baseado nas compras de armazém, que garantem regularidade nas vendas, com situações pontuais de projetos.

Isto implica o trabalho dos vendedores em dois campos de atividade:

- Vendas internas - propostas para reposição de stock e vagas de artigos de armazém;
- Vendas externas - procura de projetos pontuais, renovação de peças, obras novas que permitam vendas ocasionais, de maior valor global e maior valor acrescentado. Normalmente está envolvida uma componente de desenvolvimento técnico e solução de engenharia.

A XELAX dá preferência aos chamados clientes institucionais que garantem compras por contrato e de reposição de stock. Estes clientes, embora tenham prazos de pagamento longos, são certos. Para os distribuidores e instaladores, as vendas são por consulta, com pagamento a curto prazo.

A XELAX também exporta material, principalmente para países lusófonos. Estes negócios são maioritariamente efetuados através de empresas de *procurement*, especializadas em determinadas áreas de negócio. A exportação de marcas representadas só é possível para países onde essas empresas não tenham representação oficial.

Ao analisarmos as vendas para as diferentes empresas podemos também concluir que as empresas de maior dimensão adquirem produtos de quase todo o leque que a XELAX disponibiliza, com principal incidência para a instrumentação, controlo e pneumática.

Estas são as áreas mais antigas na XELAX e são também aquelas que todas as empresas que são clientes têm.



As áreas de hidráulica e lubrificação são as que têm menor expressão e são as mais recentes e que necessitam de maior trabalho em termos de atuação comercial.

As empresas mais pequenas, ou que trazem menor valor à XELAX, são aquelas que começaram por conhecer a empresa por uma determinada marca e não adquirem produtos de outras marcas representadas pela XELAX.

### 3. Vendas

As vendas devem ser analisadas tendo em conta a atividade e o propósito principal da organização, quer na atração do cliente, quer na sua fidelização.

Quem define o valor proporcionado é o cliente, estes não são sensíveis ao preço, mas sim ao valor. Informação de acordo com (Magaldi, 2012).

As vendas na XELAX são feitas em três vertentes:

#### 1. Consulta direta pelo cliente:

- Processo em que o vendedor interno, elabora uma proposta, sendo esta aceite pelo cliente. Esta venda ocorre normalmente para reposição de stock de um material já existente.
- Estas consultas podem ser feitas para compra única, compra anual, ou por vagas (em que o cliente consulta uma listagem de artigos, normalmente por marca ou tipo de material).
- O cliente compra normalmente a cargo dos serviços de compras/armazém da empresa e a venda é feita com baixa margem pois a concorrência é elevada.

#### 2. Venda após visita ao cliente:

- O vendedor de exterior faz uma visita na qual informa o portfólio que a XELAX dispõe, sondando quais os produtos e marcas de maior interesse para o cliente. Procura-se, também, conhecer obras ou renovações em curso no cliente que possam potenciar vendas futuras.
- A elaboração de propostas para um trabalho concreto fica a cargo dos vendedores. Esta proposta inclui o produto base e todos os acessórios, pelo que se torna uma venda mais atrativa e com maior potencial de mais valia. O levantamento das necessidades feito pelo vendedor é uma mais valia para o cliente, pelo que o reconhecimento do serviço da empresa é maior.

- Compras realizadas pelos serviços de manutenção das unidades fabris.

3. Venda em projeto:

- Além dos produtos, são também vendidas soluções de engenharia. O vendedor de exterior deve ter forte componente técnica (daí a opção da XELAX por vendedores com formação em engenharia).
- Situação em que a mais valia da venda é normalmente mais elevada, como solução personalizada permite uma fidelização do cliente em termos de futuro para acompanhamento técnico e fornecimento de peças suplentes, também denominadas de *spare*s.
- Compras realizadas pelos serviços de engenharia.

## 4. Pagamentos e recebimentos

Uma das componentes mais significativas para garantir o bem-estar financeiro de uma empresa, está relacionada com o equilíbrio entre pagamentos e recebimentos, e os seus respetivos prazos.

Na área de atividade e experiência da XELAX, no que toca à regularização de contas, a tendência é, cada vez mais, alargar os prazos de pagamento de clientes.

Como consequência, uma das situações mais difíceis de equilibrar, são as contas correntes da empresa.

Os fornecedores, na sua maioria estrangeiros, praticam prazos de recebimento de 30 dias, sendo 60 dias casos excecionais. Muitas situações exigem pagamentos com a encomenda, principalmente para grandes negócios (pagamentos parciais) ou fornecedores ocasionais, ou pagamentos com a entrega do material.

No caso dos clientes, a XELAX pratica, como condições normais, o pagamento com a entrega para a primeira compra e 30 dias para compras subsequentes. Os clientes de maior peso têm prazos definidos de 60 até 180 dias.

Esta situação, que se agravou com a crise, não mostra quaisquer sinais de abrandar agora que a economia mostra sinais de melhoria.

Assim, o crescimento das vendas da empresa caracteriza-se também pelo crescimento dos valores em aberto de clientes, aos quais é necessário fazer face. Até à data, a política da empresa tem sido sustentar sem recurso ao crédito estes valores através da incorporação dos lucros do exercício de anos anteriores.

Para garantir a saúde financeira a este nível é necessário um colaborador a realizar o acompanhamento das dívidas de clientes.

Nunca até à data foi necessário recorrer ao sistema judicial para obter cobranças de dívidas, embora hajam algumas perdas a reportar, devido a falências de empresas. Existem também diversas situações de planos especiais de revitalização em curso nos clientes.

## 5. Fornecedores

A XELAX é uma empresa essencialmente importadora dos bens que comercializa, pois Portugal é um país com poucas indústrias ao nível do fabrico destes equipamentos. No entanto, também adquire diversos produtos a fornecedores nacionais, a maior parte dos quais representam marcas cujos produtos também são fabricados no estrangeiro.

Encontra-se em anexo, uma lista dos produtos comercializados na XELAX para se poder consultar a fim de completar a informação (Anexo I).

A área de negócio inicial da XELAX é a instrumentação e controlo, pelo que se pretende uma distribuição por marcas de representação exclusiva que completem o portfólio, ou seja, cobrindo os campos de pressão, temperatura, nível e caudal, nas diversas tecnologias de medição.

A partir desta área inicial, a expansão natural foi para as áreas que faziam a integração destes equipamentos, com o respetivo controlo e automação, e depois a componente de movimentação na área de pneumática, vácuo e hidráulica. Mais recentemente foi acrescentada a área da lubrificação.

Além das marcas que são de representação exclusiva e das que possuem condições preferenciais, a XELAX comercializa muitos outros produtos, para completar pedidos de clientes, nas marcas e modelos por eles solicitados.

Os fornecedores principais da XELAX estão listados nas tabelas abaixo:

Tabela 7- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2013

<b>2013</b>		
<b>Fornecedores</b>	<b>Valor monetário (€)</b>	<b>Percentagem</b>
J. SCHMALZ GmbH	288 087	14,9%
NORGREN GmbH	208 232	10,8%
FLUKE Europe B.V.	107 467	5,6%
ASHCROFT GmbH	97 636	5,1%
INVENSYS Operations Management España, S.L.	95 361	4,9%
PEPPERL+FUCHS, S.A.	74 292	3,8%
PARKER HANNIFIN Portugal, Unip., Lda.	63 027	3,3%
TECFLUID, S.A.	60 862	3,2%
Dk-Lok GmbH	50 060	2,6%
FUJI Electric France S.A.S.	47 515	2,3%
Restantes fornecedores	839 557	43,5%
<b>Valor Total</b>	<b>1 932 095</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

À semelhança do que acontece com os clientes, também nos fornecedores há um conjunto de marcas que garantem a maior parte das aquisições.

A SCHMALZ, embora não seja um fornecedor muito antigo, quando a XELAX começou a trabalhar com a marca, tinha um vendedor específico só para este produto, com quota de mercado já estabelecida. A área da pneumática é representada pela NORGREN e PARKER HANNIFIN. As restantes empresas são fornecedores de instrumentação e controlo, cada uma delas especializada na sua área de atuação, daí a maior dispersão de marcas.

A opção da XELAX no que toca aos fornecedores, foi de selecionar no mercado empresas líderes, com qualidade comprovada e boa aceitação no mercado nacional. O mercado da XELAX é de reposição de material, onde é importante que as marcas sejam conhecidas e tenham uma boa base instalada na indústria.

Portugal tem um núcleo industrial desenvolvido, no entanto não se realizam projetos nem engenharia muito desenvolvidos. Ou seja, as grandes remodelações e novas instalações são pré-feitas, resultando na compra do projeto e das

máquinas, sendo que a única parte local seja a instalação. Com o objetivo, de no futuro se poderem comercializar peças de reserva, as marcas têm de vir já instaladas, por outras palavras, têm que assegurar a manutenção das máquinas e ter as peças substituição em stock. Também não há tendência para alterar as marcas instaladas por receio de problemas de compatibilidade e dificuldades nas instalações.

*Tabela 8- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2014*

<b>2014</b>		
<b>Fornecedores</b>	<b>Valor monetário (€)</b>	<b>Percentagem</b>
NORGREN GmbH	294 782	12,0%
J. SCHMALZ GmbH	271 668	11,1%
PARKER HANNIFIN Portugal, Unip., Lda.	130 943	5,4%
FUJI Electric France S.A.S.	123 035	5,0%
ASHCROFT GmbH	108 841	4,4%
INVENSYS Operations Management España, S.L.	107 609	4,4%
FLUKE Europe B.V.	93 113	3,8%
TCP Marsh Bellofram Europe Ltd	68 212	2,8%
PEPPERL+FUCHS, S.A.	66 143	2,7%
TECFLUID, S.A.	51 580	2,1%
Restantes fornecedores	1 129 850	46,2%
<b>Valor Total</b>	<b>2 445 776</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

Em relação a 2013, nota-se um aumento generalizado no volume de compras, coerente com o aumento de vendas, situado principalmente ao nível da pneumática. Para tal, contribuiu a contratação de um comercial interno, com alguma experiência na área e no setor das válvulas.

A medida tomada contribuiu para subida da NORGREN, da PARKER e da FUJI. Todas estas marcas tiveram aumentos consideráveis, a primeira foi de mais de 85 000€ anuais, a segunda de mais de 65 000€ e por último a FUJI, que proporcionalmente teve o maior aumento, acima 75 000€. Os três valores somados



passam os 225 000€, valor esse que representa cerca de 40% do crescimento do valor anual de 2013 para 2014.

O fornecedor TCP aparece com um valor elevado, no entanto trata-se de uma situação pontual. Esta representa um contrato de fornecimento de sensores de temperatura, denominados de termopares, para a refinaria de Sines, em conjunto com a renovação desta, e ainda a aquisição de material de stock. Este material é de uso genérico (instrumentos de pressão) mas para ser adquirido a bom preço implica grandes quantidades, daí o investimento realizado.

*Tabela 9- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2015*

<b>2015</b>		
<b>Fornecedores</b>	<b>Valor monetário (€)</b>	<b>Percentagem</b>
IMI NORGREN, S.A.	312 427	12,1%
J. SCHMALZ GmbH	263 208	10,2%
PARKER HANNIFIN Portugal, Unip., Lda.	129 743	5,0%
ASHCROFT GmbH	128 558	5,0%
FLUKE Europe B.V.	110 458	4,3%
INVENSYS Operations Management España, S.L.	92 100	3,6%
TECFLUID, S.A.	75 668	2,9%
Dk-Lok GmbH	54 617	2,1%
PEPPERL+FUCHS, S.A.	53 861	2,1%
FESTO - Automação Unipessoal, Lda	50 770	2,0%
Restantes fornecedores	1 304 098	50,6%
<b>Valor Total</b>	<b>2 575 508</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

O ano de 2015 em relação ao campo das compras, é muito semelhante a 2014, continuando as marcas de pneumática a predominar, com o aparecimento da Festo, com quem se estabeleceu uma relação de parceria e melhores condições comerciais. O aparecimento desta nova empresa resultou, contrariamente ao que se tinha observado no ano anterior, à diminuição do valor encomendado à FUJI, isto traduz-se em cerca de 87 000€. Esta descida fez com que a FUJI se posicionasse na 11ª posição e como consequência o não aparecimento nesta tabela.

Como tinha sido mencionado anteriormente, o fornecedor TCP não consta na lista pois trata-se de um fornecedor com produtos específicos, em que o investimento acaba por ter características sazonais. A XELAX compra produtos a este fornecedor apenas para a renovação de stock.

*Tabela 10- Top 10 dos fornecedores da XELAX em 2016*

<b>2016</b>		
<b>Fornecedores</b>	<b>Valor monetário</b>	<b>Percentagem</b>
J. SCHMALZ GmbH	380 315	12,5%
IMI NORGREN, S.A.	361 949	11,9%
Dresser Italia, S.r.l.	206 294	6,8%
FLUKE Europe B.V.	142 317	4,7%
SCHNEIDER Electric Systems Ibéria, S.L.U.	111 412	3,7%
PARKER HANNIFIN Portugal, Unip., Lda.	88 761	2,9%
PEPPERL+FUCHS, S.A.	84 182	2,8%
GE Oil & Gas	83 350	2,8%
ASHCROFT GmbH	82 725	2,7%
FESTO - Automação Unipessoal, Lda	58 612	1,9%
Restantes fornecedores	1434763	47,3%
<b>Valor Total</b>	<b>3 034 681</b>	<b>100%</b>

Fonte: Base de dados da XELAX

O ano de 2016 foi um bom ano de vendas, pelo que há um aumento em valores absolutos nas principais marcas.

Em 2016 a contratação de um comercial de exterior para a área de vácuo, permitiu dar um impulso à SCHMALZ, sendo possível comercializar além de peças de reserva, um maior número de sistemas de movimentação. As máquinas implicam um maior investimento de tempo em termos de conceção e desenvolvimento, mas correspondem a uma melhor oportunidade de negócio com margens de lucro melhores, além de aumentarem a base instalada e consequentemente aumentarem o número de peças de substituição para vender no futuro.

Aparecem dois novos fornecedores significativos, a Dresser e GE Oil & Gas. Estes correspondem a um esforço da XELAX de se posicionar no mercado das válvulas no caso da Dresser, que embora em 2016 tenha correspondido a bons valores, não teve continuidade, devido à escolha da representação exclusiva da marca ter recaído sobre um concorrente da XELAX. O concorrente apresenta melhores condições em termos de oficina de reparação deste material, fator considerado decisivo para a seleção. Quanto à GE Oil & Gas, a XELAX passou a fornecer com melhores condições.

Existem ainda outros fornecedores que não aparecem na lista, pois não são fornecedores de produtos, mas sim de serviços. Estes são quatro empresas do setor de transportes. Num ano, os valores correspondem a cerca de 60 mil euros, justificando o cuidado na sua respetiva seleção e a procura constante de alternativas mais económicas e fiáveis.

## 6. Política de Stocks

A política de stocks da XELAX não segue apenas um modelo/método para todos os produtos, sendo que a seleção do tipo de produtos em stock é baseada na sua rotatividade e na expectativa de prazo de entrega ao cliente. Ou seja, artigos de baixo valor e com volume de vendas elevado são bons candidatos a stock.

Os modelos de reposição de stock, que são modelos utilizados quer na gestão de materiais de consumo corrente, quer na de componentes que possam falhar casualmente, podem-se dividir em quatro tipos:

- 1- Modelo de revisão contínua - encomenda-se uma quantidade fixa, quando o stock atinge um determinado nível;
- 2- Modelo de revisão contínua ajustado - em que se encomenda uma quantidade variável a fim de repor o stock num determinado nível;
- 3- Modelo de revisão periódica - encomenda-se uma quantidade variável com uma periodicidade fixa, de forma a repor o stock num determinado nível;
- 4- Modelo de revisão periódica ajustado - encomenda-se uma quantidade variável, quando o stock atingir um nível mínimo.

Todos estes modelos foram retirados da página nº 297 do livro “Apoio à Decisão em Manutenção na Gestão de Ativos Físicos” (Assis, 2014).

A empresa, tem como objetivo manter-se competitiva e com bons preços, tendo em conta que a tecnologia evolui nos dias de hoje a um ritmo nunca antes visto, ou seja, relativamente ao que era, está a evoluir muito rapidamente. Esta evolução crescente da tecnologia afeta empresas como a XELAX, pois os próprios produtos vão ficando desatualizados, perdendo assim o seu valor de mercado até ao ponto de ficarem obsoletos. Por isso, a empresa tem como objetivo não ter muito material em armazém. No entanto isto origina duas consequências. A primeira é a quantidade de tempo que depois a empresa demora a entregar o material se ainda o tiver de encomendar. A segunda são os encargos suportados pela empresa, se

encomendar produtos de valor baixo a fornecedores internacionais, sempre que necessário, originando um valor quer de custos bancários, transporte ou custos de câmbio muito elevados.

Por outro lado, existem por parte dos fornecedores, condições vantajosas para a execução de encomendas de stock, situações aproveitadas pela empresa. Estas vantagens são ao nível de desconto de quantidade, prazos de pagamento alargados e rapel por quantidade adquirida, que se reflete num melhor desconto de fornecedor para o ano seguinte.

A XELAX optou por ir aumentando o stock ao longo do tempo, consoante a disponibilidade financeira da empresa. Nesse sentido, tem aumentando o seu espaço de armazém, tendo há seis anos adquirido um espaço para instrumentação, e há três anos alugou um outro armazém para material de maiores dimensões.

Cumulativamente, a empresa opta por seguir uma junção de métodos, nomeadamente o modelo de revisão periódica e o modelo de revisão periódica ajustada, em que grande parte da maioria dos produtos afetados por estas políticas são os artigos de baixo valor e com volume de vendas elevado. A informação contida neste parágrafo, à semelhança dos modelos alternativos, foi também retirada da página nº 297 do livro “Apoio à Decisão em Manutenção na Gestão de Ativos Físicos” (Assis, 2014).

Para além dos modelos referidos acima, existem também modelos alternativos, como:

- Não manter qualquer stock e mandar vir a quantidade estritamente necessária em cada intervenção;
- Não ter stock e chamar a equipa de manutenção do fabricante do equipamento.

No caso da XELAX, a segunda hipótese está incluída em contratos com os fornecedores na medida em que o serviço prestado pelo fabricante do equipamento é realizado pela XELAX. No entanto em certos produtos, que têm pouca saída, é

seguido o modelo alternativo de encomendar a quantidade estritamente necessária para cada intervenção.

Neste momento a empresa tem cerca de 130 mil euros, em stock, maioritariamente em produtos incluídos em contratos de clientes.

*Tabela 11- Stocks anuais em €*

<b>Valores de Stocks anuais</b>	
<b>N</b>	<b>Valores em €</b>
2013	67 217
2014	81 329
2015	109 486
2016	125 660

Fonte: Base de dados da XELAX

Como se pode observar pela tabela, o valor de stocks anuais tem aumentado todos os anos. No entanto existe uma tendência para estabilizar, desde que se garanta o suficiente para que os prazos de entrega nos artigos de maior rotação não sejam demasiado elevados.

## 7. Logística

Segundo Giovanny, (2016) a logística teve origem cerca de 2000 anos antes de Cristo na Grécia, Roma e França. No entanto foi durante o período do império de Napoleão que esta ganhou maior destaque. No seu plano para a vitória foram consideradas quatro atividades que lhe proporcionaram alcançar as suas conquistas: Estratégia, tática, engenharia e logística.

Por volta do ano 1950, começou a transição do âmbito militar para o empresarial, vão-se adotando termos e conceitos de diferentes autores com o intuito de procurar e desenvolver modelos de gestão a fim de otimizar as entregas dos produtos. Porém nos anos 70 os objetivos de marketing e os objetivos da logística não estavam em concordância, resultando num mau desempenho das atividades comerciais. Isto deve-se ao facto de a gestão da matéria-prima (produção e distribuição) deveriam ser unificadas. Posteriormente, com este propósito nasce a logística integral, considerando os anos 90, com o desenvolvimento da tecnologia e o aparecimento da internet originando o aparecimento de uma nova terminologia “cadeia de valor”.

Este conceito da “cadeia de valor”, introduzido por Michael Porter em 1985, é o conjunto de atividades de uma organização desde as relações com os seus fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. Isto segundo (Aktouf, 2002)

Dentro do campo da logística tem-se a logística externa e a interna.

A logística externa ocupa-se da gestão da cadeia de abastecimentos e da distribuição. A logística interna ocupa-se da gestão do fluxo de materiais dentro da empresa. A logística interna não executa a transformação dos materiais e componentes, isso é uma função da produção industrial através das suas múltiplas operações.

Dentro do campo da logística o que mais interessa para este caso é a logística interna, tema esse que vai ser desenvolvido abaixo.

## 7.1. Logística Interna

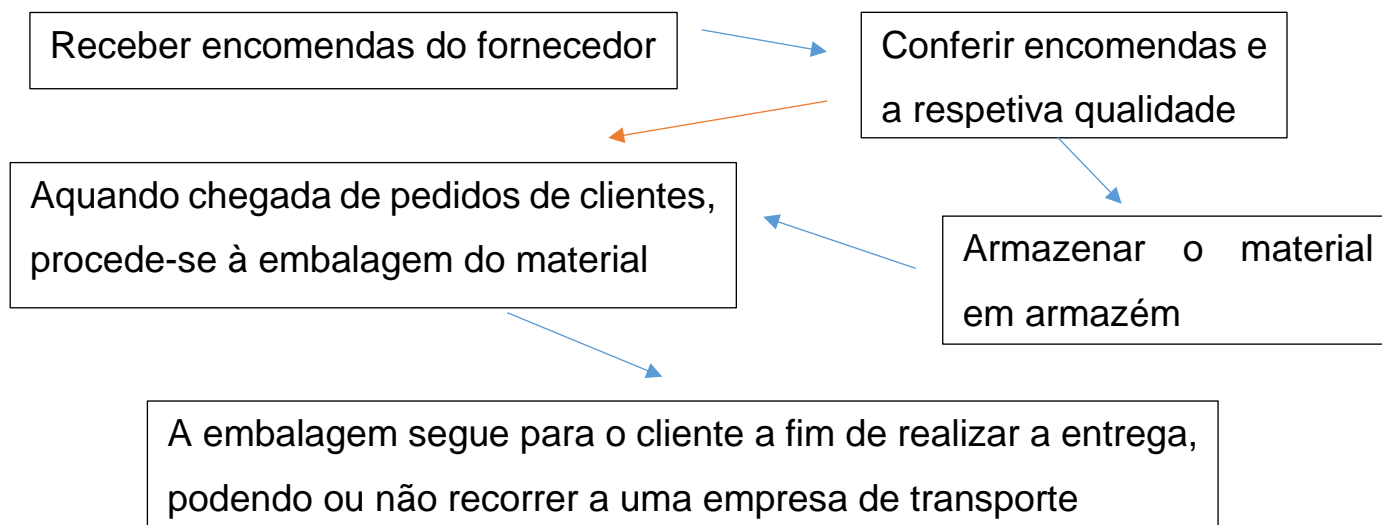
Dentro de um processo industrial temos a logística interna, atividade na qual se encontram funções como: receção de material, armazenagem e expedição dos produtos, abastecimento da linha de produção e a regulação do fluxo de materiais, garantindo os materiais necessários para o processo industrial decorrer, quer seja quantidades, quer seja qualidades para que a transformação possa decorrer.

Existem empresas que têm processos industriais contínuos, uma vez que manter uma sincronização do fluxo de materiais começou a originar custos muito elevados, adotou-se uma nova política de stocks denominada de *just-in-time*, ou seja entregar o que o cliente quer, na quantidade pedida e no prazo pretendido. O *just-in-time* só é possível com um fluxo de materiais sincronizado, com uma logística interna bem oleada. Isto de acordo com (Lucas, s.d.) e (Martins, 2013).

Uma empresa como a XELAX, que é uma empresa que não produz, isto é, ou seja, é uma empresa cujo negócio depende da importação, originando origina o não seguimento de todas as fases da logística interna. No caso da XELAX estas fases são as seguintes.

A XELAX é uma empresa que não produz, isto é, é uma empresa cujo negócio depende da importação. Este facto origina o não seguimento de todas as fases da logística interna, tendo, neste caso, as seguintes fases:





*Figura 2- Fluxograma representativo do percurso dos materiais na empresa, desde a sua chegada até serem enviados para os clientes. Nota: a seta laranja é representativa de um caminho alternativo que ocorre quando os materiais chegam e são de seguida enviados*

Por norma os custos logísticos representam entre cinco a trinta e cinco pontos percentuais das vendas, dependendo, como não poderia deixar de ser, do tipo de negócio e da área no qual se inclui. A logística é o segundo maior componente de custo de uma empresa, sendo que o primeiro é o custo das mercadorias ou como geralmente são denominadas matérias-primas. (Liszbinski, Brito, Cunha, & Jost, 2013) Logo, a maneira como estes custos são geridos é de extrema importância para o sucesso da empresa, não só pelo impacto nos custos, que têm que ser bem geridos, como existe a oportunidade de otimização dos processos e devido a isso tornam a logística importante para muitos segmentos de mercado.

Esta tarefa na XELAX sofreu ao longo dos anos uma diferença significativa, que foi acompanhando o crescimento da empresa. Começou por ser realizada pelos próprios vendedores, que tinham de embalar e entregar os produtos às empresas transportadoras, até à situação atual em que há um colaborador para a receção e expedição de todo o material, sendo que esta tarefa representa a nível diário cerca de 20 000€ de movimentação de produtos.

## 8. Sugestões de Melhoria

A fim de cumprir os objetivos do estágio, apresentam-se em seguida as melhorias, que podem ser postas em prática do ponto de vista do estagiário.

Numa área comercial, a aposta na consolidação dos clientes é fundamental. Assim, a estratégia de melhorias das vendas deve considerar:

1. Introduzir um novo vendedor na área de pneumática na zona norte.

As empresas concorrentes da área da pneumática faturam cerca de 4 vezes mais. Como medida, em parceria com a marca exclusiva de pneumática - Norgren - poderá ser contratado um novo trabalhador. A sua formação deve ser dada pelo fabricante, de modo a que a XELAX beneficie de uma abordagem mais especializada em termos de vendas de produtos dessa marca.

2. Consolidação da formação do comercial na área do vácuo.

Os dois comerciais responsáveis pela tarefa de comercializar os sistemas e as peças de reserva, podem dividir o trabalho: um vende os sistemas e o outro vende as peças, realizando assim uma melhor cobertura do mercado.

3. Contratação de um novo comercial interno para a sede.

Através da contratação de um novo comercial, este pode realizar tarefas a nível interno das vendas, resultando numa maior disponibilidade em termos de tempo da parte dos comerciais, e consequentemente, estes podem dedicar mais tempo aos clientes e prestar um serviço com mais qualidade.

4. Contratação de mais um colaborador para o departamento de logística.

A contratação de um colaborador, a fim de haver mais um colaborador responsável para ajudar nas tarefas de receção e expedição do material, bem como da organização dos stocks, que se encontram no armazém.

5. Outra melhoria a considerar é a implementação de um sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9001 (Secretariat, 2015) A

realização da certificação está em consideração por parte da empresa.

Em conjunto com estas medidas, os vendedores também poderiam tentar diversificar o seu portfólio de vendas, apresentando a totalidade dos produtos e produtos de diferentes áreas, que não são conhecidos para os clientes em questão.

Todos estes aumentos de estrutura podem ser acompanhados no que toca à melhoria do sistema informático que tem como objetivo dar suporte às tarefas de prospeção de clientes, execução e acompanhamento de propostas, passando a estar disponível no sistema de *software* Primavera esse mesmo módulo.

Sugerem-se estes cinco passos, acreditando que conduzam a empresa num crescimento sustentado e contínuo.

## Conclusão

Uma empresa com fins lucrativos tem de ter um objeto, ou seja, tem de ter produtos para vender ou serviços para fornecer. No caso da XELAX, trata-se de uma empresa que vende produtos, no entanto, não os produz. A empresa, no que toca ao *input*, não tem processos de transformação. Resumindo, esta vende o que compra e a diferença entre ambos os valores, menos os custos de funcionamento da empresa, tem que ser positiva para cumprir o seu propósito e obter lucro. A XELAX também fornece serviços, utilizando o *know-how* dos seus técnicos para fazer serviços complementares à venda dos seus produtos.

Após a realização do estágio onde foram conhecidas as diferentes áreas da empresa e do seu funcionamento, procurou-se cumprir o objetivo de propor melhorias na organização da empresa. Com os conhecimentos adquiridos, na sua maioria, no mestrado de Gestão Financeira, foi possível dar sugestões de melhoria principalmente na área composta por processos como o percurso de vendas interno e a otimização do percurso de vendas dos comerciais de exterior. Outro processo que compõe esta área são as técnicas de abordagem, bem como o seguimento de clientes, isto tendo como foco a diversificação e o incremento do portfólio de vendas da empresa.

Do ponto de vista de propor melhorias para uma empresa que importa os seus produtos finais, as diferentes óticas são: a venda mais cara, a compra mais barata e a transformação dos serviços complementares. Esta transformação vai fazer com que os serviços sejam mais eficientes e, conseqüentemente, mais baratos, adquirindo produtos de melhor qualidade ou fornecendo serviços de maior qualidade.

Através das soluções propostas pelo estagiário, a ótica utilizada será uma maior eficiência dos serviços, com foco na promoção dos já existentes produtos e da sua qualidade intrínseca. É natural que, com uma empresa bem estruturada e com perspectivas para crescer, a maioria das medidas seja a contratação de mais

colaboradores para áreas da empresa em que esta se encontre mais desequilibrada, devido ao aumento da atividade da empresa nos anos recentes.

Um dos fatores críticos de sucesso desta empresa foi a sua escolha de fornecedores. Citando a vice-gerente da empresa: "Portugal tem um núcleo industrial desenvolvido, mas não se fazem projetos nem engenharia de forma significativa. "Explicando de seguida que as grandes remodelações e as novas instalações são adquiridas a fornecedores estrangeiros. Em conformidade com esta afirmação, a XELAX tem uma lista de fornecedores de grande renome e, por isso, de muita importância.

Relativamente ao trabalho realizado, considera-se que se a XELAX continuar com a mesma organização e gestão e aplicar as sugestões propostas de melhoria, esta continuará a ter sucesso no trabalho interno e externo e garantirá continuidade de crescimento e a criação de riqueza e emprego.

## Referências bibliográficas

- Aktouf, O. (2002). *Governança e Pensamento Estratégico: uma Crítica a Michael Porter*. Obtido em 07 de 06 de 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a04.pdf>
- Assis, R. (2014). *APOIO à DECISÃO em MANUTENÇÃO na GESTÃO de ATIVOS FÍSICOS*. LIDEL. Obtido em 19 de 06 de 2017
- Cadeia de Valor*. (s.d.). Obtido em 26 de Abril de 2017, de Wikipédia: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia\\_de\\_valor](https://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor)
- Giovanny, P. M. (2016). Obtido em 15 de Fevereiro de 2017, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7895>
- Larrossa, L. (s.d.). *escolafreelancer*. Obtido em 14 de 3 de 2017, de <http://www.escolafreelancer.com/lei-de-pareto-a-lei-dos-80-20-que-pode-mudar-a-sua-vida/>
- Liszbinski, B. B., Brito, E. P., Cunha, J. S., & Jost, L. (2013). *Custos logísticos: um levantamento da produção científica na última década no Brasil*. Minas-Gerais: XX Congresso Brasileiro de Custos.
- Lucas, P. M. (s.d.). Obtido em 10 de 3 de 2017, de Wikipédia: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Usu%C3%A1rio\(a\):Pedro\\_M.\\_Lucas/Log%C3%ADstica\\_interna](https://pt.wikipedia.org/wiki/Usu%C3%A1rio(a):Pedro_M._Lucas/Log%C3%ADstica_interna)
- Magaldi, S. (13 de Maio de 2012). Obtido em 1 de Março de 2017, de Slideshare: <https://pt.slideshare.net/sandromagaldi/estrategia-comercial-e-os-diversos-modelos-de-venda>
- Martins, E. (29 de 04 de 2013). *Value Stream*. Obtido em 05 de 03 de 2017, de <https://vstream.wordpress.com/2013/04/29/logistica-interna/>

Secretariat, I. C. (2015). *ISO 9001:2015-How to use it*. Obtido em 07 de 06 de 2017, de ISO - Online Browsing Platform: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_9001-2015\\_-\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf)

Silva, R. S. (17 de 09 de 2009). *pontociencia*. Obtido em 19 de 05 de 2017, de <http://www.pontociencia.org.br>:  
<http://www.pontociencia.org.br/experimentos/visualizar/como-funciona-uma-autoclave/343>

## Anexo I

Tabela 12- Lista de produtos comercializados na empresa 15 de Novembro de 2016

- ABO / OMB / Neway	Válvulas borboleta, macho esférico, globo, cunha e anti-retorno DIN e ANSI.
- Adams / Lincoln / Vogel / Bijour	Copos e acessórios para lubrificação local. Centralinas. Cilindros, válvulas e distribuidores progressivos. Bicos de medida.
- Asco / Joucomatic / Numatics	Válvulas de solenóide, controladores de despoeiramento.
- Ashcroft / AB / Dwyer / Wika	Manómetros, Termómetros e transmissores de pressão e $\Delta P$ . Pressostatos, Termóstatos, células de $\Delta P$ normais e Eex e separadores.
- Barksdale / Tival / UE / Beck / Beka	Pressostatos e termóstatos p/ AVAC, águas, ar comprimido e hidráulicos e Ex.
- Boop & Reuther / Brodie	Controladores, reguladores, contadores rodas ovais, densímetros, Vortex, magnéticos e doseadores. Válvulas de segurança API.
- Brooks / CDI / CSI	Caudalímetros mássicos, térmicos e de Coriolis e rotâmetros.
- Buschjost / Bürkert / Lucifer / Asco	Válvulas solenóide em latão e aço inox para líquidos, gases e vapor com 2,3,4 e 5 vias normais, Exd e Exia e válvulas de despoeiramento.
- DK-Lok / Swagelock / Parker/ Hoke / Sandvik / Poliflon	Fittings em latão, aço inox e monel, válvulas para baixa e alta pressão, tubo aço inox, cobre e plástico. Tubos em cobre revestido a PVC.
- Elaflex / Hydra / Stenflex	Mangueiras e juntas de expansão em borracha e aço inox. Ligadores rápidos.
- Emco / Intra	Anubares, orifícios, tubeiras, venturies p/ vapor HP líquidos e gases.
- Eurotherm / Beka / Getrain / Ascon / Honeywell / Kubler / Omron / Jumo	Controladores, programadores, registadores, variadores de velocidade, variadores de potência. Totalizadores e doseadores normais e Exia.
- Fairchild / Insert Deal / Ewo	Conversores I/P e reguladores de pressão e vácuo para ar e gases inertes.
- Fireye / Landis / BFE / Honeywell	Células de detecção de chama, scanner, amplificadores para caldeiras.
- Fluke / Hart / Beamex / Chauvin / Arnoux / Amprobe	Multímetros, pinças, megaohmímetros, verificadores de terra, calibradores, câmaras termográficas, analisadores de energia e banhos



- Fuji Electric / Mobrey	Transmissores de pressão, registadores, controladores, analisadores e caudalímetros ultrasónicos e magnéticos. Nivelóstatos.
- Gems / Nagano / Prignitz / Setra	Fluxóstatos, pressostatos, nivelóstatos e transmissores de pressão e pressão diferencial e nível.
- Industrial Scientific / Oldham / BW	Detectores de gases tóxicos, inflamáveis, portáteis ou fixos.
- Inor / Pyrocontrole / TC / TCP / Jumo / Wika	Termoresistências, termopares, transmissores Exia e EExd para calha e cabeça. Versões especiais para a indústria alimentar, farmacêutica e plásticos.
- Kurz / Schmidt / CSI / CDI	Caudalímetros de dispersão térmica para processo e redes de ar comprimido e gases.
- Kytola / Dwyer / MPB	Monitorização de água de selagem e de lubrificação local e centralizada. Rotâmetros plásticos.
- Land	Pirómetros infravermelhos fixos e portáteis. Scanners e cameras.
- Microswitch / Honeywell / Schneider	Fins de curso normais e Exd, detectores de proximidade e células fotoeléctricas. Barreiras de protecção por LED's
- M-System / Phoenix / Weidmüller	Conversores / Isoladores sinal, conversores corrente tensão, potência.
- Mann Filters / Parker / Hydac / Pall	Filtros de cartucho, ar líquidos e óleos.
- Norgren / Martonair / Maxseal / Fas / Herion / Buschjost / Bosch / Festo /	Filtros e reguladores de pressão para ar, lubrificadores, cilindros pneumáticos, válvulas de 3, 4 e 5 vias e acessórios.
- Noris / Simco / Lumiglas/ MaxMeller	Visores, níveis de vidro, filtros e luminárias Ex.
- Parker / Transair / Legris / Origa / Ermeto / Rectus / Olaer / Domnic /	Variadores de velocidades, cilindros eléctricos, hidráulicos e pneumáticos, bombas e válvulas hidráulicas. fittings, servomotores e acessórios de
- Pepperl+Fuchs / Sick / IFM	Barreiras e isoladores de segurança intrínseca, caixas EEx, detectores de proximidade, indutivos, capacitivos e ultrasónicos e fotocélulas.
- Raytek / Ircon / Datapaq	Pirómetros infravermelhos fixos e portáteis. Scanners e câmaras IR. Dataloggers.
- Rexroth / Parker / Danfoss / Vickers	Bombas, válvulas, filtros e cilindros hidráulicos e pneumáticos.
- Schmalz / Becker / Busch / Ritchell	Ventosas, bombas de vácuo, manipuladores por vácuo e magnéticos.

- Schneider / Sami / Parker	Blocos de 2,3 e 5 válvulas sifões, <i>fittings</i> , potes de condensação e <i>manifolds</i> .
- Stahl / Beka / Pepperl+Fuchs	Aparelhagem, caixas Ex, luminárias e botões Ex. Indicadores digitais.
- Tecfluid / Meister	Rotâmetros e caudalímetros piston, palheta e magnéticos e nivelóstatos.
- Schneider Electric	Contadores, relés, disjuntores, variadores de velocidade. Autômatos.
- Siemens	Células de detecção de chama para queimadores e transformadores de ignição.

Fonte: Base de dados da XELAX